

國立中央大學八十六學年度碩士班研究生入學試題卷

所別： 企業管理研究所 丁組 科目： 管理實務 共 2 頁 第 1 頁

台灣中小型電子儀器製造公司經營轉型的經驗

一、前言

固緯電子實業股份有限公司，係由董事長林錦章先生創立於民國六十四年。年輕時林董事長限於家庭因素，服完兵役退伍後再進入國立台北工專電子工程科就學，求學期間即以半工半讀方式在一家電子儀器公司服務，畢業後又進入一家代理進口日本儀器的公司負責維修的工作，服務一段時間後，林董事長注意到當時以加工裝配為主的電子廠商，多為中小企業型態經營，企業本身不僅資金短少且技術能力又低，因此，往往在遇上購買的進口儀器發生故障送修，且遇上代理公司無庫存零件時，往往不得已需再購一部設備，並等待原廠送來所需零件；此舉不僅造成中小企業財力負擔，而且在原有設備修復後，又面臨設備重覆購置造成閒置的問題。林董事長一方面想學以致用，一方面想解決當時電子業加工者的困境，乃創立固緯電子實業股份有限公司。

固緯電子公司在林董事長卓越經營領導下，迄今(民國八十五年底)已成為資本額八千萬元、年營業額六億、公司總人數為二百六十餘人，並以台灣電子儀器第一品牌、及自有品牌行銷海內外三十餘國的世界性知名儀器公司。

二、企業發展歷程與經營理念

民國六十三年，林錦章先生以其本身台北工專電子工程畢業及對電子儀器業多年工作的背景，發覺當時以電子加工裝配為主的中小企業對進口電子儀器的強烈需求，且又受制於進口貨的困境下，集合幾位志同道合的朋友，以有限的資金及無限的熱忱，開始進行電子儀器市場研究與產品開發，並同時合夥設立公司開始營業。營業初期，幾位缺乏管理知識的電子專家，即因對經營產品項目的選擇，而有許多不同的看法，有人主張配合國內電子工業的成長，應選擇以發展較先進電子儀器為主，而對電子儀器業有較深認識的林董事長，認為公司草創時期不僅資金薄弱、且本身的技術能力亦不高的情況下，應先以生產簡單及基本的儀器，建立使用者對國產儀器的信心後，再逐步發展較先進的設備，然而，在經營初期的困境下，股東間的爭執更加激烈，使得不久，股東開始有人萌生退意，但林董事長以其個人對電子儀器業的堅持，獲得家庭支持出資，買下所有其他股東股權，並於民國六十四年完成改組，以一百萬元獨資，正式成立固緯電子實業股份有限公司。

公司成立初期，在林董事長以生產簡單、基本儀器，期建立使用者信心為主的經營理念下，選擇了不論是電晶體收音機、黑白或彩色電視機、電子計算機、或電子錶等產業，在裝配廠過程中均需使用的電源供給器(power supply)作為進入儀器業製造的起步。林董事在經營初期為了建立使用者對固緯產品的信心，率先採取售出產品若發生故障立即換新的服務策略，因此，固緯的產品挾著林董個人多年在電子儀器業累積的經驗，不斷地研究改良，公司產品不僅改進原有進口品的缺點，且又有國內製造低成本及完善售後服務的優勢下，很快地獲得使用者一致的認同。

三、企業變革的動機與方法

固緯電子以獨資、生產基本儀器、選擇以電源供給器進入電子儀器業，穩健地踏出第一步後，公司經營漸入佳境，但由於當時國內長期出口暢旺，國內勞工成本開始上揚，而使得下游廠商不再積極擴充產能，而改以提昇產品附加價值，造成固緯公司原有主力產品—電源供給器需求的下降，林董事長為了維持企業的成長，開始思考是應選擇提昇產品品級或應以多角化方向來成長？經過仔細評估，以當時固緯的能力若貿然進入高品級儀器市場，可能會因本身技術的不成熟，而賠掉辛勞累積的企業聲望，因此，選擇了當時在國內技術較成熟的音響技術進入了當時正值起步的公共廣播器材業，林董事長當時的想法是，希望藉著產品項目多元化來降低經營風險，同時希望經由公共廣播系統的開發，先改進現有產品的品級、並同時慢慢累積將來開發高級電子儀器的技術能力。

附錄

廣播器材的發展雖未能替公司帶來可觀的利潤，但珍惜羽毛的經營理念，成功地扮演企業策略性角色，重下了固緯日後的成長的根基；在這段期間內，公司上下秉持林董事長的永續經營之理念，堅持誠信、品質、服務及穩健發展的原則，不斷投入資源及人力於研究開發新產品及既有產品的改良，以開發系統技術及提升產品的品質，信賴度為主要努力目標。歷經兩年的生聚教訓，於民國六十八年底，由於本身在業界的聲譽，意外地獲得國外儀器製造廠的青睞，而取得國外知名儀器製造廠的代理權，此一契機，不僅提昇原有產品品級的提昇同時也填補公司產品線的不完整，行銷與研究發展部門也經由服務與維修而累積了許多高級電子儀器業的市場資訊與技術能力。因此，發展公共廣播器材的選擇雖非十分成功，但踏實的經營理念，卻使固緯得以獲得更上層樓發展的契機。

固緯公司於企業成長過程中，不斷地研究發展與提昇產品品質，雖面臨勞工成本的上漲，製造的電子儀器售價，相較於歐、美、日產品仍占盡成本優勢，長期經營下來，隨著裝配工廠用戶產品的外銷，漸漸地吸引國外業者的注意，而用慣名廠產品的海外業者，並不十分滿意固緯公司的產品，不過緣於價格的優勢，國外業者在派員瞭解固緯公司的製程能力後，於民國六十九年開